

# 社企商戰之道

紀治興

「社會企業」倡議以企業精神和營運模式帶動社會創新和變革，但經常被誤解為另類福利機構或扶貧慈善事業。事實上，社企並不只局限於那一個界別或行業，在香港面對競爭力下降和貧富懸殊的對立困局中，社企講求合作和關愛精神，或可為二十一世紀的共生發展提供出路。

本系列文章旨在突出社企的多面性，強調社會企業家的重要角色之同時，也從多角度了解香港社企在民間的活力：包括商界和年青人的角色、官民商學合作的特點、社企營商之道、民間培育和投資平台，以及由社會創新帶出的新公民價值。本文由紀治興介紹社企營商之道。

本文是探討社會企業需要的營商技能，和來自商界的知識義工如何能夠幫助他們。

社會企業需要兩種技能，第一種是「空軍」型的技能，擁有者多是創辦人及董事會成員等社會創業家，他們高瞻遠矚，着眼宏大的社會目標，善於分享願景、召集資源人才，冒險創業。

## 空軍和陸戰隊

另一種是「陸戰隊」型的技能，需要此等技能的主要是個別社企店長，他們每日都要面對收入及支出，正如步兵在打陣地戰，在生死邊緣掙扎，他們需要的是中小企的營運技能。



■今年9月，世界經濟論壇2010年新領軍者年會（第四屆夏季達沃斯論壇）在天津向得獎者頒發「亞洲年度社會企業家獎」。



■基督教青年會於長沙灣的飾物店，是為區內南亞裔婦女開設的社會企業。

（資料圖片）

在社企運動中，「空軍」及「陸戰隊」這兩種技能都很重要。有時，同一個人兼負二者，但更多的是由不同的人分別扮演這兩種角色。

在香港，只有27%的社會企業是有利可圖的；佔88%正處於虧損的社企店長，希望學習商業技能。故中小企的營運技能是香港社企運動成功與否的關鍵。然而，目前經常發生錯配，「陸戰隊」被送去學習駕駛飛機，結果在激烈的業務競爭中陣亡。

此外，現時大多數的社企收入少於百萬港元，這意味着它們是小型企業；換句話說，是在巷戰中需要近身肉搏的「步兵」。

## 每月業務回顧與展望

他們沒有深厚的行政承載能力，一般工商管理碩士課程的營商處方對他們來說太複雜，反而三拳兩式實用的招數更合適，反正競爭對手可能連一招兩式也不懂。考第一是不需要一百分的，只需要比第二名多一分便是冠軍；此謂商業競爭中的相對優勢。

其中的一招這種最實用的招式是「每月業務審查和預測」流程。大多數管理入門課程將管理功能分為四類：即

規劃、組織、領導和控制，企業不論大小都需要這些功能。對於小型企業，這些功能可以通過「計劃、執行、檢查和改善」等循環步驟來實施。可以配合這個流程的一種工具是「平衡計分卡」，它是用以顯示財務、客戶、內部業務流程、學習和成長等四方面成績的一套綜合考核系統。然而，小企業的資源有限，店長只能集中處理財務業績，因為這是個生存問題；如果還有多餘的精力，頂多再加上顧客滿意程度。

在實踐中，每個月店長檢討業務表現，與上月訂下的預計相比，找出差距及原因，然後預測本月的收入和利潤。如果預測的收入太低，必須計劃如何增加來自不同客源的收入；同樣，如果預測的利潤是不能接受的，必須削去或減少開支項目或費用，及推遲應付賬款以確保現金流。下個月到來時，重複演習。其中店長必須面對他早些時候所作的預測，和解釋任何實際業績出現的偏差。

經過三至六次的月度預測和檢討這個儀式的洗禮，店長將建立他對整體業務收支的了解，及掌握如何增加收入客源貨源、和可以削減成本的關鍵。

## 成功組織需「紀律」文化

《從優秀到卓越》的作者吉姆柯林斯指出，成功的組織需要一種「紀律」的文化，包括面對殘酷的事實及採取改善行動，絕不逃避；這也是在巷戰中要前進的步兵所必需的紀律。每個月都用三數日去了解業務的細節，考察競爭對手致勝之道、與前線員工商量開源節流，在實戰的環境中戰鬥力才會逐漸提升。

在2009年的社會企業高峰會中，三間社企分享他們透過定期的業務審查的經驗。

協青社的蒲吧在審查其業務後，決定調校其業務組合，收窄戰線，放下表現不佳的服務，重整資源，引入商業專才，集中發展有潛力的市場。

去蕪存菁後，整體財務表現在數個月內大幅改善。在站穩陣腳及累積了一定的成功營商經驗後，回頭再發展當初放下的業務，是以退為進的例子。

神託會指出，屬下的力加公司每月的業務審查提供了一個明確的框架，讓前線員工每個月都有半天時間一同了解及評估社企業務情況，這大大拓寬了他們的視野，幫助他們思考方向、改變營運策略。

另外在集體參與的過程中，由下以上的團隊氣氛亦被建立起來，員工們群策群力推動業務。

## 業務審查是社企重要一環

豐盛髮廊的業務審查涵蓋「平衡計分卡」的四個範圍，財務方面除了營業額及利潤外，亦記錄免費的媒體報道。客戶方面搜集了客源分布及顧客滿意度。內部業務流程方面記錄知識義工投入的創新項目。

成長方面記錄員工在團隊關係、共同目標、個人成長、及工作前途等的滿意度。豐盛藉「平衡計分卡」量度及改善其結構智力資本，亦藉此無影資本建立其品牌。

上述三個個案中，蒲吧代表一間約三年的社企；力加公司代表一間約八年的社企；豐盛代表一間二十三年的社企。業務審查的功能由業務決策，演化至團隊建立及栽培，最後是整間社企的管理。它們不是見步行步的步兵，而是有陣有勢的陸戰隊。

業務審查並不是萬靈丹，仍需要其他方面的配合。但它是改善業務不可或缺的一環。前惠普首席執行官麥克·赫德便是精於此技的表表者，他帶領該公司五年內從900多億美元的營業額增長至1200多億美元。

社企民間高峰會文章系列，之九，明天刊出《香港社會資本市場的萌芽》



## 社企民間高峰會

社企民間高峰會的目的，是藉介紹海外及本地成功經驗，推動社會創新企業家精神和社會變革。本年度高峰會將於2010年11月19至21日舉行，主題為「21世紀的社會企業：創新價值·新夥伴關係·共同發展」。今年高峰會邀請了更多來自本地以及海外的社企分享他們的成功經驗。網站：<http://www.social-enterprise.org.hk>